

ABSTRAK

Hotel Gajahmada Graha adalah sebuah hotel berbintang tiga plus yang berada di pusat kota Malang. Di kota Malang persaingan bisnis di bidang perhotelan semakin ketat, sehingga Hotel Gajahmada harus memikirkan strategi-strategi yang tepat, untuk dapat bersaing dengan hotel-hotel lainnya. Salah satu cara untuk melakukan suatu terobosan strategi adalah dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh, yaitu tidak terbatas pada pengukuran pada perspektif finansial saja, tetapi juga keseluruhan aspek di dalam perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan alat untuk melakukan pengukuran kinerja dari keseluruhan perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang dapat menghubungkan visi, misi, dan strategi yang digunakan perusahaan. Agar dapat menjadi alat penentu strategi dan *action plan*, maka BSC perlu dimodifikasi dengan menggunakan matriks SWOT dan diintegrasikan dengan QFD.

Analisis SWOT merupakan alat untuk menyusun strategi yang nantinya akan diturunkan menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) pada tiap perspektif. Pada perspektif finansial Hotel Gajahmada Graha menggunakan 3 tolok ukur, yaitu *Return on Investment* (ROI), *Sales Growth Ratio* (SGR), dan *Profit Margin on Sales* (PmoS). Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan adalah rasio kamar yang disewa pelanggan baru, rasio kamar yang disewa pelanggan lama, *Complaint Rate*, dan *Occupancy Rate*. Pada perspektif bisnis internal, tolok ukur yang digunakan adalah *Facilities Utilization* dan produktivitas karyawan. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan adalah *Absenteeism*, *Employee Turnover*, dan rasio keluhan karyawan. Pada pengukuran tolok ukur tersebut digunakan data dua tahun pada tahun 2005 dan 2006. Tolok ukur tersebut juga akan diberi bobot kepentingan dengan menggunakan metode *Pair Comparison* agar dapat meminimasi subjektivitas.

Hasil pengukuran kinerja (*range* 1 sampai 5) secara keseluruhan tahun 2005 sebesar 3.626 (baik), dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah untuk finansial sebesar 3 (cukup), untuk pelanggan sebesar 4.03 (baik), untuk proses bisnis internal sebesar 3.663 (baik), dan untuk pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 4.666 (sangat baik). Sedangkan hasil pengukuran kinerja pada tahun 2006 sebesar 3.989 (baik), dengan nilai kinerja masing-masing perspektif adalah untuk finansial sebesar 3 (cukup), untuk pelanggan sebesar 4.75 (sangat baik), untuk proses bisnis internal sebesar 3.663 (baik), dan untuk pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 5 (sangat baik).

Dari hasil pengukuran kinerja tersebut, ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tiap tolok ukur yang pencapaian skornya tidak sesuai target, yaitu *Return on Investment* (ROI), *Profit Margin On Sales* (PMoS), *Sales Growth Ratio* (SGR), rasio jumlah pelanggan lama (RKL), *Facility Utility* untuk restoran dan *Cafe*, *Facility Utility* untuk *Ballroom* dan *Meeting Room*, dan produktivitas karyawan. Pada inisiatif perbaikan digunakan matriks HOQ dan diperoleh inisiatif yang memiliki tingkat kepentingan di atas rata-rata (14.286%) sebanyak 3 inisiatif perbaikan, yaitu Tingkat penjualan kamar, stabilitas rasa makanan, dan pengalaman kerja koki masak. Selanjutnya juga dibuat matriks bagian, sehingga akan diketahui divisi mana yang paling berpengaruh terhadap inisiatif perbaikan tersebut, yaitu divisi *Personnel* pada bagian *General Manager* 25.5%. Setelah itu, langkah yang terakhir adalah menentukan *action plan* yang harus diterapkan oleh tiap-tiap bagian guna memperbaiki tolok ukur yang tidak sesuai dengan target perusahaan pada matriks *Action Plan*.

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sebesar-besarnya ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat yang diberikannya, sehingga penulisan tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan baik. Tugas akhir ini dibuat dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar sarjana teknik strata satu di Fakultas Teknik Universitas Surabaya.

Dalam penyusunan tugas akhir ini penulis banyak sekali mendapat bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Ir. Benny Lianto E.S, M.MBA.T., selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Surabaya dan sekaligus menjadi pembimbing I dalam penyusunan tugas akhir ini yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, dan masukan kepada penulis.
2. Bapak Stefanus Soegiarto, S.T. M.Sc., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Surabaya.
3. Ibu Marcellia Lisa Mardiono, S.T., M.T., selaku dosen pembimbing II dalam penyusunan tugas akhir ini yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, dan masukan kepada penulis.
4. Bapak Hari, selaku *General Manager* Hotel Gajahmada Graha yang telah memberikan kesempatan dan bantuan yang sangat berarti dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Bapak Indra, selaku *Chief Accounting* Hotel Gajahmada Graha yang telah memberikan banyak bantuan dalam memperoleh data.
6. Semua dosen Fakultas Teknik jurusan Teknik Industri yang telah membagikan banyak pengalaman, pengetahuan, serta wawasan sehingga diperoleh bekal dalam pembuatan tugas akhir ini.
7. Papi, mami, kelima kakak saya, dan kakak ipar saya yang telah memberikan dukungan, doa, dan semangat yang sangat berarti dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.

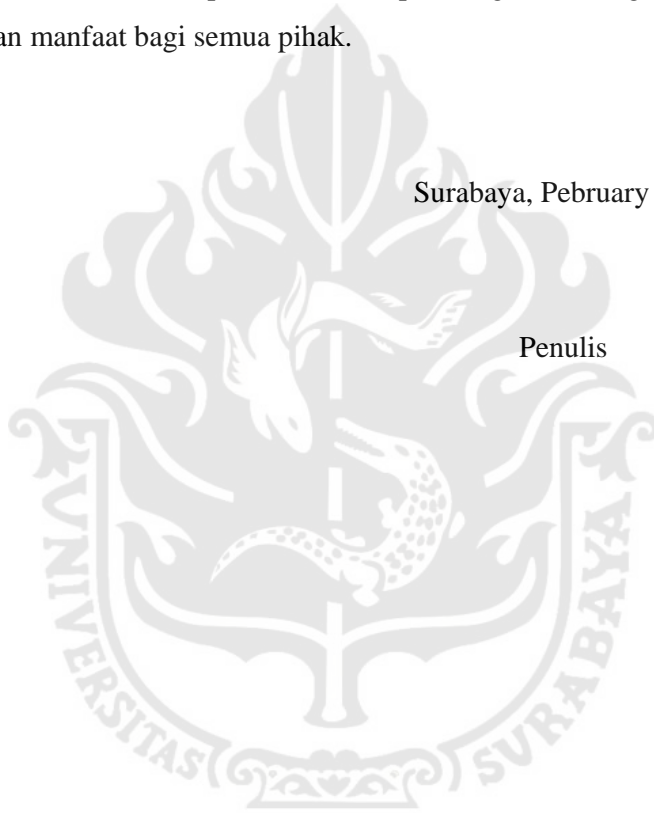
8. Semua sahabat dan teman yang selalu memberikan dukungan, dan semangat dalam penyelesaian tugas akhir ini.

Penulis menyadari sepenuhnya penulisan tugas akhir ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki penulis. Oleh karena itu segala kritik, saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Akhir kata, penulis berharap semoga hasil tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Surabaya, Pebruary 2007

Penulis



DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	I-1
1.2 Perumusan Masalah	I-4
1.3 Tujuan Penelitian	I-5
1.4 Manfaat Penelitian	I-6
1.5 Batasan Masalah	I-6
1.6 Sistematika Penulisan	I-6
BAB II PENDAHULUAN	
2.1 Pengertian Visi, Misi, dan Strategi	II-1
2.1.1 Pengertian Visi	II-1
2.1.2 Pengertian Misi	II-2
2.1.3 Pengertian Strategi	II-3
2.2 Pengukuran Kinerja	II-5
2.3 Analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity and Threat</i>)	II-8
2.3.1 Analisis SWOT sebagai Alat Formulasi Strategi	II-9
2.3.2 Langkah-Langkah Penyusunan Analisis SWOT	II-9
2.3.3 Matriks SWOT	II-11
2.4 <i>Order Winner</i> dan <i>Order Qualifier</i>	II-12
2.5 <i>Balanced Scorecard</i>	II-13
2.6 <i>Key Success Factors</i>	II-17

2.6.1	Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja pada <i>Critical Success Factors</i>	II-19
2.6.2	<i>Key Success Factors</i> dalam Empat Perspektif	II-19
2.7	Menghubungkan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi Perusahaan	II-27
2.8	Teori 2 Faktor	II-30
2.9	Quality Function Deployment	II-32
2.9.1	<i>Customer Needs and Benefits</i>	II-36
2.9.2	<i>Planning Matrix</i>	II-37
2.9.3	<i>Technical Response</i>	II-38
2.9.4	<i>Relationship</i>	II-38
2.9.5	<i>Technical Correlations</i>	II-40
2.9.6	<i>Technical Matrix</i>	II-40
2.9.7	Matrik Turunan <i>House of Quality</i>	II-42
 BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Kerangka Berpikir	III-1
3.2	Langkah-Langkah Penelitian	III-5
3.2.1	Pengamatan Awal	III-5
3.2.2	Perumusan Masalah	III-5
3.2.3	Penetapan Tujuan Penelitian	III-6
3.2.4	Studi Kepustakaan	III-6
3.2.5	Pengumpulan Data	III-7
3.2.6	Pengolahan Data dan Analisis Hasil	III-9
3.2.6.1	Mendefinisikan Visi, Misi, Strategi, dan SWOT perusahaan	III-9
3.2.6.2	Pembuatan Matriks <i>Strength, Weakness, Opportunity,</i> <i>Threat</i>	III-9
3.2.6.3	Merancang <i>Scorecard</i> untuk Mengukur Kinerja Perusahaan	III-10

3.2.6.4 Pembobotan Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	III-10
3.2.6.5 Mengukur Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	III-10
3.2.6.6 Menentukan Strategi Perbaikan dengan QFD untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan	III-10
3.2.7 Kesimpulan dan Saran	III-12

BAB IV PENGUMPULAN DATA

4.1 Sejarah Perusahaan	IV-1
4.2 Gambaran Umum Hotel	IV-2
4.2.1 Jenis dan Jumlah Kamar	IV-2
4.2.2 Fasilitas Penunjang Lainnya	IV-3
4.3 Visi dan Misi Hotel Gajahmada Graha Malang	IV-7
4.3.1 Visi Perusahaan	IV-7
4.3.2 Misi Perusahaan	IV-7
4.4 Struktur Organisasi dan Urutan Jabatan	IV-8
4.5 Ketenagakerjaan	IV-24
4.5.1 Ketenagakerjaan	IV-24
4.5.2 Pembagian Waktu Kerja	IV-25
4.6 Data untuk Analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity, and Threat</i>)	IV-26
4.7 Data untuk Pengukuran Kinerja	IV-28
4.7.1 Data untuk Pengukuran <i>Financial Perspective</i>	IV-28
4.7.2 Data untuk Pengukuran <i>Customer Perspective</i>	IV-30
4.7.3 Data untuk Pengukuran <i>Internal Business Process Perspective</i>	IV-33
4.7.4 Data untuk Pengukuran <i>Learning and Growth Perspective</i>	IV-35
4.8 Data Pengukuran Kepentingan dan Kepuasan Pelanggan	IV-38
4.9 Data Pengukuran Kepentingan dan Kepuasan Karyawan	IV-48
4.10 Data untuk <i>Quality Function Deployment</i>	IV-56

BAB V PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

5.1	Menghubungkan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan	V-2
5.2	Identifikasi <i>Competitive Requirement</i>	V-2
5.2.1	<i>Order Qualifier Criteria</i>	V-3
5.2.2	<i>Order Winner Criteria</i>	V-4
5.3	Menghubungkan Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats dengan Strategi Perusahaan	V-5
5.4	Menyelaraskan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi Perusahaan	V-13
5.4.1	<i>Cause and Effect Relationship</i>	V-14
5.4.1.1	<i>Cause and Effect Relationship of Learning and Growth Perspective</i>	V-14
5.4.1.2	<i>Cause and Effect Relationship of Internal Business Process Perspective</i>	V-15
5.4.1.3	<i>Cause and Effect Relationship of Customer Perspective</i>	V-16
5.4.1.4	<i>Cause and Effect Relationship of Financial Perspective</i>	V-17
5.4.2	<i>Outcomes and Performance Driver</i>	V-20
5.4.2.1	<i>Outcomes and Performance Drivers of Financial Perspective</i>	V-21
5.4.2.2	<i>Outcomes and Performance Driver of Customer Perspective</i>	V-22
5.4.2.3	<i>Outcomes and Performance Driver of Internal Business Process Perspective</i>	V-24
5.4.2.4	<i>Outcomes and Performance Driver of Learning and Growth Perspective</i>	V-25
5.5	Pengolahan dan Analisis Hasil Kuesioner Karyawan	V-27
5.5.1	Profil Karyawan	V-29
5.5.2	Penilaian terhadap Tingkat Kepuasan Karyawan	V-32
5.5.3	Penilaian terhadap Kepentingan Karyawan	V-33
5.5.4	Analisis Kelemahan	V-35

5.5.4.1	Faktor Hygiene	V-35
5.5.4.2	Faktor <i>Motivator</i>	V-36
5.6	Pengolahan dan Analisis Hasil Kuesioner Pelanggan	V-37
5.6.1	Profil Pelanggan	V-40
5.6.2	Penilaian Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan	V-40
5.6.3	Penilaian terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan	V-41
5.6.4	Analisis Kelemahan	V-42
5.7	Perhitungan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	V-44
5.7.1	Perhitungan Kinerja untuk <i>Financial Perspective</i>	V-44
5.7.2	Pengukuran Kinerja untuk <i>Customer Perspective</i>	V-48
5.7.3	Perhitungan Kinerja untuk <i>Internal Business Process Perspective</i>	V-53
5.7.4	Perhitungan Kinerja untuk <i>Learning and Growth Perspective</i>	V-56
5.8	Pembobotan untuk Pengukuran Kinerja Hotel Gajahmada Graha	V-61
5.8.1	Pembobotan untuk Empat Perspektif pada <i>Balanced Scorecard</i>	V-62
5.8.2	Pembobotan pada Key Performance Indicator (KPI) dari tiap Perspektif	V-63
5.8.2.1	Pembobotan terhadap Tolok Ukur pada <i>Financial Perspective</i>	V-63
5.8.2.2	Pembobotan terhadap Tolok Ukur pada <i>Customer Perspective</i>	V-64
5.8.2.3	Pembobotan terhadap Tolok Ukur pada <i>Internal Business Process Perspective</i>	V-65
5.8.2.4	Pembobotan terhadap Tolok Ukur pada <i>Learning and Growth Perspective</i>	V-66
5.9	Perancangan <i>Scorecard</i> untuk masing-masing Perspektif pada <i>Balanced Scorecard</i>	V-67
5.10	Pengukuran dan Perbandingan Kinerja untuk masing-masing Perspektif	V-71
5.10.1	Pengukuran Kinerja Hotel Gajahmada Graha dalam	

<i>Financial Perspective</i>	V-71
5.10.2 Pengukuran Kinerja Hotel Gajahmada Graha dalam <i>Customer Perspective</i>	V-72
5.10.3 Pengukuran Kinerja Hotel Gajahmada Graha dalam <i>Internal Business Process Perspective</i>	V-74
5.10.4 Pengukuran Kinerja Hotel Gajahmada Graha dalam <i>Learning and Growth</i>	V-74
5.10.5 Perbandingan Kinerja Hotel Gajahmada Graha pada Tahun 2005 dan 2006	V-76
5.10.5.1 <i>Financial Perspective</i>	V-77
5.10.5.2 <i>Customer Perspective</i>	V-78
5.10.5.3 <i>Internal Business Process Perspective</i>	V-79
5.10.5.4 <i>Learning and Growth Perspective</i>	V-80
5.11 Pengukuran Kinerja Keseluruhan Hotel Gajahmada Graha dan Perbandingan tiap Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .	V-81
5.11.1 Pengukuran Kinerja secara Keseluruhan Hotel Gajahmada Graha	V-82
5.11.2 Perbandingan antara keempat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	V-83
5.12 Pembuatan <i>House of Quality</i> dalam Metode <i>Quality Function</i> <i>Deployment</i>	V-84
5.12.1 Identifikasi Whats	V-85
5.12.2 Importance of The Whats	V-86
5.12.3 Indentifikasi How	V-87
5.12.4 Relationships antara Elemen Whats and Hows	V-88
5.12.5 <i>Trade off</i> antar Inisiatif Perbaikan	V-89
5.12.6 Penentuan Prioritas Inisiatif Perbaikan yang akan Dilaksanakan	V-89
5.12.7 Matrik Divisi	V-90
5.12.8 Matriks Action Plans	V-91
5.13 Perbaikan	V-94

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

VI-1

6.2 Saran

VI-6

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

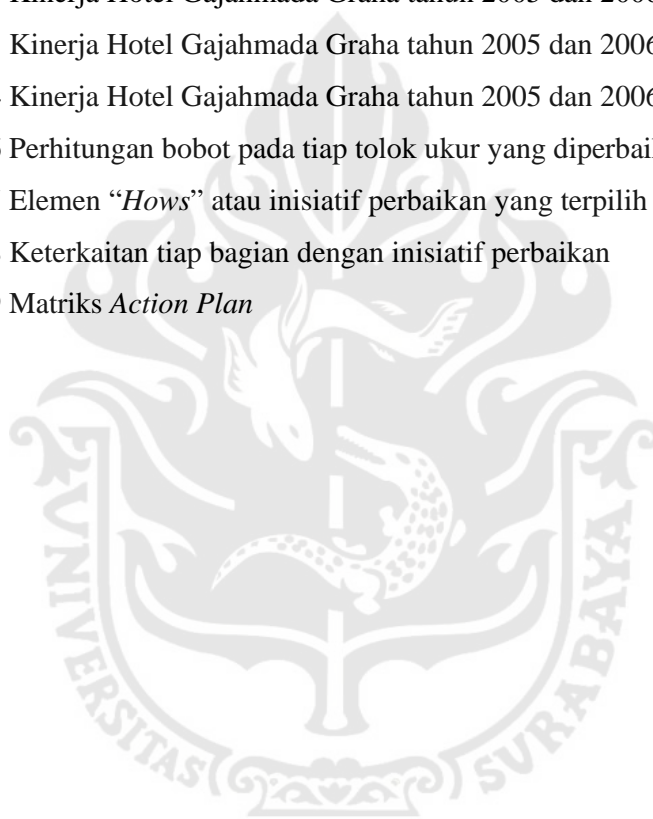
Tabel 2.1 Matriks SWOT (Rangkuti, 1997)	II-12
Tabel 2.2 Perbandingan Teori Kebutuhan Maslow dan Teori 2 Faktor Hertzberg	II-32
Tabel 3.1 Posisi Penelitian	III-4
Tabel 4.1 Jenis, jumlah, fasilitas, dan harga kamar	IV-3
Tabel 4.2 Data Keuangan tahunan periode per-31 Desember 2005 dan per-31 Desember 2006	IV-29
Tabel 4.3 Jumlah kamar yang disewa pelanggan baru dan <i>Room Occupied</i> tahun 2005 dan 2006	IV-30
Tabel 4.4 Jumlah kamar yang disewa pelanggan lama dan <i>Room Occupied</i> tahun 2005 dan 2006	IV-31
Tabel 4.5 <i>Room Occupied</i> dan <i>Room Available</i> tahun 2005 dan 2006	IV-32
Tabel 4.6 Jumlah <i>Complaint</i> dan <i>Room Occupied</i> tahun 2005 dan 2006	IV-33
Tabel 4.7 Jumlah kamar yang penghuninya menggunakan <i>Restaurant, cafe, Ballroom, dan Meeting Room.</i>	IV-34
Tabel 4.8 Produktivitas karyawan pada tahun 2005 dan 2006	IV-35
Tabel 4.9 Jumlah hari kerja yang hilang pada tahun 2005 dan 2006	IV-36
Tabel 4.10 Jumlah karyawan dan jumlah hari kerja tahun 2005 dan 2006	IV-36
Tabel 4.11 Jumlah karyawan total yang keluar dan masuk perusahaan tahun 2005 dan 2006.	IV-37
Tabel 4.12 Jumlah karyawan tahun 2005 dan 2006	IV-37
Tabel 4.13 Jumlah keluhan karyawan pada tahun 2005 dan 2006	IV-38
Tabel 4.14 Pertanyaan untuk kuesioner pelanggan bagian penilaian kepentingan dan kepuasan.	IV-40
Tabel 4.15 Reliabilitas dan Validitas kepuasan Kamar Tamu	IV-41
Tabel 4.16 Reliabilitas dan Validitas kepuasan Restoran	IV-41
Tabel 4.17 Reliabilitas dan Validitas kepuasan cafe	IV-42
Tabel 4.18 Reliabilitas dan Validitas kepuasan <i>Front Office</i>	IV-42
Tabel 4.19 Reliabilitas dan Validitas kepentingan kamar tamu	IV-43

Tabel 4.20 Reliabilitas dan Validitas kepentingan restoran	IV-44
Tabel 4.21 Reliabilitas dan Validitas kepentingan <i>cafe</i>	IV-44
Tabel 4.22 Reliabilitas kepentingan <i>Front Office</i>	IV-45
Tabel 4.23 Data Deskriptif Pelanggan	IV-46
Tabel 4.24 Frekuensi Variabel Tingkat Kepuasan Pelanggan	IV-46
Tabel 4.25 Frekuensi Variabel Tingkat Kepentingan Pelanggan	IV-47
Tabel 4.26 Hasil kuesioner pelanggan pertanyaan umum	IV-47
Tabel 4.27 Kelompok pertanyaan kuesioner berdasarkan faktor <i>hygiene</i>	IV-49
Tabel 4.28 Kelompok pertanyaan kuesioner berdasarkan faktor <i>motivator</i>	IV-49
Tabel 4.29 <i>Range Mean Score</i>	IV-49
Tabel 4.30 <i>Reliability hygiene</i> Kepuasan karyawan	IV-52
Tabel 4.31 <i>Reliability</i> dan validitas <i>motivator</i> Kepuasan karyawan	IV-52
Tabel 4.32 <i>Reliability hygiene</i> Kepentingan karyawan	IV-53
Tabel 4.33 <i>Reliability motivator</i> Kepentingan karyawan	IV-54
Tabel 4.34 Profil Karyawan	IV-55
Tabel 4.35 Frekuensi variabel H1 sampai H22 tingkat kepuasan karyawan	IV-56
Tabel 5.1 Hubungan antara strategi SWOT dengan <i>strategy map</i> dan <i>cause effect diagram</i>	V-17
Tabel 5.2 Kelompok pertanyaan pada kuesioner karyawan Hotel Gajahmada Graha berdasarkan faktor <i>Hygiene</i> .	V-28
Tabel 5.3 <i>Mean Score</i> dan keterangan tingkat kepuasan karyawan untuk faktor <i>Hygiene</i>	V-32
Tabel 5.4 <i>Mean Score</i> dan keterangan tingkat kepuasan karyawan untuk faktor <i>Motivator</i>	V-33
Tabel 5.5 Perbandingan tingkat kepuasan antara faktor <i>Hygiene</i> dan <i>Motivator</i>	V-33
Tabel 5.6 <i>Mean Score</i> dan Tingkat Kepentingan Karyawan untuk Faktor <i>Hygiene</i>	V-34
Tabel 5.7 <i>Mean Score</i> dan Tingkat Kepentingan Karyawan untuk Faktor <i>Motivator</i>	V-34

Tabel 5.8 Perbandingan tingkat kepentingan antara faktor <i>Hygiene</i> dan <i>Motivator</i>	V-35
Tabel 5.9 Kelebihan perusahaan menurut karyawan	V-37
Tabel 5.10 Daftar pertanyaan kuesioner pelanggan bagian penilaian tingkat kepentingan dan kepuasan.	V-39
Tabel 5.11 <i>Mean Score</i> dan keterangan tingkat kepuasan pelanggan	V-41
Tabel 5.12 <i>Mean Score</i> dan keterangan tingkat kepentingan pelanggan	V-42
Tabel 5.13 Kelemahan dan kelebihan perusahaan menurut <i>customer</i>	V-43
Tabel 5.14 Nilai <i>Return on Investment</i> tahun 2005 dan 2006	V-45
Tabel 5.15 Nilai <i>Profit Margin on Sales</i> tahun 2005 dan 2006	V-46
Tabel 5.16 Nilai <i>Sales Growth Ratio</i> tahun 2005 dan 2006	V-47
Tabel 5.17 Nilai Rasio kamar yang sewa pelanggan baru tahun 2005 dan 2006	V-48
Tabel 5.18 Nilai Rasio kamar yang sewa pelanggan lama tahun 2005 dan 2006	V-49
Tabel 5.19 Nilai <i>Room Occupancy Rate</i> tahun 2005 dan 2006	V-50
Tabel 5.20 Nilai <i>Complaint Rate</i> tahun 2005 dan 2006	V-52
Tabel 5.21 Nilai <i>Restaurant, Cafe, Ballroom, dan Meeting Room Utility</i> tahun 2005 dan 2006	V-54
Tabel 5.22 Nilai <i>Facilities Utilization</i> tahun 2005 dan 2006	V-54
Tabel 5.23 Nilai produktivitas karyawan tahun 2005 dan 2006	V-56
Tabel 5.24 Nilai <i>Absenteeism non admin dan admin dan kantor</i> tahun 2005 dan 2006	V-57
Tabel 5.25 Nilai <i>Absenteeism</i> tahun 2005 dan 2006	V-57
Tabel 5.26 Nilai <i>Employee Turnover</i> tahun 2005 dan 2006	V-58
Tabel 5.27 Nilai Rasio keluhan karyawan tahun 2005 dan 2006	V-59
Tabel 5.28 Skala pembobotan nilai numerik	V-61
Tabel 5.29 Matriks perbandingan berpasangan perspektif BSC	V-62
Tabel 5.30 Matriks normalisasi dan bobot perspektif BSC	V-63
Tabel 5.31 Matriks perbandingan berpasangan tolok ukur <i>Financial Perspective</i>	V-63

Tabel 5.32 Matriks normalisasi dan bobot tolok ukur <i>Financial Perspective</i>	V-64
Tabel 5.33 Matriks perbandingan berpasangan tolok ukur <i>Customer Perspective</i>	V-64
Tabel 5.34 Matriks normalisasi dan bobot tolok ukur <i>Customer Perspective</i>	V-65
Tabel 5.35 Matriks perbandingan berpasangan tolok ukur <i>Internal Business Process Perspective</i>	V-66
Tabel 5.36 Matriks normalisasi dan bobot tolok ukur <i>Internal Business Process Perspective</i>	V-66
Tabel 5.37 Matriks perbandingan berpasangan tolok ukur <i>Learning and Growth Perspective</i>	V-67
Tabel 5.38 Matriks normalisasi dan bobot tolok ukur <i>Learning and Growth Perspective</i>	V-67
Tabel 5.39 Data untuk penentuan nilai skala 1 sampai 5 untuk perspektif <i>Finansial</i>	V-68
Tabel 5.40 Data untuk penentuan nilai skala 1 sampai 5 untuk perspektif pelanggan	V-68
Tabel 5.41 Data untuk penentuan nilai skala 1 sampai 5 untuk perspektif proses bisnis internal	V-69
Tabel 5.42 Data untuk penentuan nilai skala 1 sampai 5 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	V-69
Tabel 5.43 <i>Scorecard</i> untuk <i>Financial Perspective</i>	V-69
Tabel 5.44 <i>Scorecard</i> untuk <i>Customer Perspective</i>	V-70
Tabel 5.45 <i>Scorecard</i> untuk <i>Internal Business Process Perspective</i>	V-70
Tabel 5.46 <i>Scorecard</i> untuk <i>Learning and Growth Perspective</i>	V-71
Tabel 5.47 Pengukuran kinerja <i>Financial Perspective</i> Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-72
Tabel 5.48 Pengukuran kinerja <i>Customer Perspective</i> Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-73

Tabel 5.49 Pengukuran kinerja <i>Internal Business Process Perspective</i>	
Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-74
Tabel 5.50 Pengukuran kinerja <i>Learning and Growth Perspective</i>	
Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-75
Tabel 5.51 Kinerja Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-77
Tabel 5.52 Kinerja Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-78
Tabel 5.53 Kinerja Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-79
Tabel 5.55 Kinerja Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-80
Tabel 5.54 Kinerja Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-82
Tabel 5.56 Perhitungan bobot pada tiap tolok ukur yang diperbaiki	V-87
Tabel 5.57 Elemen “ <i>Hows</i> ” atau inisiatif perbaikan yang terpilih	V-90
Tabel 5.58 Keterkaitan tiap bagian dengan inisiatif perbaikan	V-91
Tabel 5.59 Matriks <i>Action Plan</i>	V-94



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Analisis SWOT (Rangkuti, 1997)	II-10
Gambar 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> sebagaikerangka kerja tindakan strategis (Kaplan, 1966)	II-14
Gambar 2.3 Proses penerjemahan strategi ke dalam sistem pengukuran (Kaplan, 1996)	II-28
Gambar 2.4 <i>House of Quality</i> (Cohen, 1995)	II-35
Gambar 2.5 Matrik turunan (Day, 1993)	II-42
Gambar 3.1 Kerangka berpikir	III-2
Gambar 3.2 Langkah-langkah Penelitian	III-13
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Hotel Gajahmada Graha	IV-8
Gambar 5.1 Matriks SWOT	V-13
Gambar 5.2 <i>Strategy Map</i> antar perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	V-19
Gambar 5.3 <i>Cause Effect Diagram</i> antar perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	V-20
Gambar 5.4 Analisa kelemahan untuk faktor <i>Hygiene</i>	V-36
Gambar 5.5 Analisa kelemahan untuk faktor <i>Motivator</i>	V-36
Gambar 5.6 Hubungan antara tingkat Kepuasan dan Kepentingan Pelanggan	V-43
Gambar 5.7 Perbandingan <i>Financial Perspective</i> Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-77
Gambar 5.8 Perbandingan <i>Customer Perspective</i> Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-78
Gambar 5.9 Perbandingan <i>Internal Business Process Perspective</i> Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006	V-79
Gambar 5.10 Perbandingan <i>Learning and Growth Perspective</i> Hotel Gajah Mada Graha tahun 2005 dan 2006	V-80
Gambar 5.11 Perbandingan keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Hotel Gajahmada Graha tahun 2005 dan 2006 Pelanggan	V-83

Gambar 5.12 Proses penentuan tindakan perbaikan dengan metode

Quality Function Deployment

V-85

Gambar 5.13 *House Of Quality*

V-92

Gambar 5.14 Matriks Bagian

V-93



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Wawancara
Lampiran B	Laporan Keuangan
Lampiran C	Kuesioner Pelanggan
Lampiran D	Pengolahan Kuesioner Pelanggan
Lampiran E	Kuesioner Karyawan
Lampiran F	Pengolahan Kuesioner Karyawan
Lampiran G	Lembar Wawancara Quality function Deployment

